

从文化视角观察高管团队行为整合*

○ 成 瑾 白海青

摘要 高管团队有效的行为整合对提高团队决策质量起着根本性的作用。本文从文化视角观察了高管团队行为整合的过程,通过外资企业、民营企业、国有企业三种类型企业三对极端案例的研究,以扎根理论方法得出高管团队行为整合的文化因素模型,最终提炼出影响高管团队行为整合的两个文化因素:智识导向、和而不同。智识导向是团队价值判断的准则,包括尊重才识、重视思考和重视学习三个维度。和而不同是团队成员的沟通准则,包括开放沟通、理性讨论、批判坚持三个维度。高管团队有效的行为整合是在“智识导向”与“和而不同”互动作用下形成的。“智识导向”价值观驱动“和而不同”,“和而不同”能达到团队正确认知,成就团队智慧和创造力。

关键词 高管团队;行为整合;智识导向;和而不同

* 本文受国家自然科学基金项目(71272080)、中央高校专项项目(2010221020)资助

引言

当今世界,不确定性和高竞争性已经成为企业环境的核心特征。在这样的环境下,决策质量的高低直接影响企业竞争力,以高管团队(TMT)为基础的决策方式应运而生。相对于CEO个体,高管团队的成员来自各个职能领域,掌握更全面的信息,有更多维的认识视角,^[1-3]因而比起单个成员,高管团队认知正确的可能性更高,对提升组织绩效的作用更加显著。^[1]但高管团队的认知异质性很可能导致情绪冲突和任务冲突,^[4]降低团队决策效率。只有经过有效的团队过程,高管团队的价值优势才能真正凸显。

高管团队的行为整合(Behavioral Integration)作为表征团队过程和本质的综合概念,^[5]反映了TMT基于任务的有效互动(如分享信息、资源、观点)。由于这

种互动能够正向影响团队决策质量、组织绩效,^[6]有关行为整合的主题引起了研究者的广泛关注。有的在不同行业、不同规模的企业中检验行为整合对组织绩效的影响。^[7]有的试图探讨何种因素影响行为整合的有效性。比如Simsek和Veiga^[8]从人口统计特征的视角发现,高管团队中CEO的任职期限、团队任职时间、团队大小、团队任职时间异质性、教育背景多样性、职能背景多样性等对行为整合具有显著影响;Edmondson^[9]等从管理层的权力分布结构预测团队的行为整合,认为当高管团队的权力高度集中在CEO或其他人手中时,团队成员更不愿意主动分享信息,影响团队的行为整合。然而,现有文献对TMT行为整合的研究还处于起步阶段,从更深层次因素(如文化因素、认知因素、心理因素等)探讨行为整合的研究还非常缺乏。^[3]

高管团队的行为整合是一个任务过程。在该过程中,高管团队的不同成员要充分利用、融合其关系异质性(由年龄、性别、种族等带来的异质性)和任务异质性(由教育背景、职能、知识等带来的异质性),^[10]需要就组织最需要解决的关键问题达成共识并有效执行。文化作为一种重要的组织现象,能潜在而深刻地影响高管团队成员的认知模式和行为规范,对高管团队的行为整合具有重要影响。Kilman^[11]认为,对于组织文化的研究者,重点是找到构成一种有效组织文化的特定变量,并提供有说服力的经验证据,从而表明只要组织的领导在这些特定变量上花费时间和精力,组织一定会有更好的表现。本文的研究目的就是找到那些影响高管团队有效互助、合作、分享信息文化因素,不仅对迥异的TMT行为整合现象提供文化视角的解释,更为作为组织核心权力阶层的高管团队提供正确的思维方式和行动指南,最终提高组织绩效。

一、理论背景

1. 高管团队行为整合的概念界定

自 Hambrick 和 Mason 提出高层梯队理论以来,^[2]大量研究聚焦于 TMT 与组织绩效的关系研究。TMT 要发挥对组织绩效正向的影响作用,有效的团队过程举足轻重,Hambrick 引入行为整合 (Behavioral Integration) 的概念来表征综合的团队过程。行为整合主要是指团队成员集体互动的程度,一个高度行为整合的 TMT 有大量基于解决方案和决策的有效互动以及开放的信息交流活动。^[5]TMT 互动的程度可以从三方面来衡量:①信息交换的数量和质量(包括信息交换的丰富性、及时性、准确性);②合作行为;③集体决策。在 Hambrick 看来,行为整合更能反映团队过程的本质和精神。相对于社会整合和团队聚合等概念强调团队成员情感上的互相依赖,行为整合更强调团队成员基于任务的交流和合作;相对于团队沟通、协调等概念,行为整合对团队过程的概括更全面、更具体,且更强调三个子维度的互补和整体性。^[12]

尽管大多数文献对行为整合的测量是基于 Hambrick^[5]提出的三个基本要素:信息交换、集体决策和团队合作,然而这些研究中对行为整合的理解却各不相同。如 Simsek 等在测量行为整合时更多地强调了主观的信息交换程度;^[8]而 Li 和 Hambrick 则强调了高管团队的决策参与行为。^[13]我国学者姚振华和孙海法则认为,中国情景下行为整合应该包括决策参与、开放沟通和团队合作三个维度。^[12]

本研究仍然以 Hambrick 的三个要素来表征行为整合,这三个要素互相联系、互相影响。集体决策和合作行为有助于培养团队成员的归属感和团队凝聚力,促进团队成员有效的信息交流,而有效的信息交流能促进集体决策和合作行为的质量,但本文在研究中更侧重行为整合中的信息交流活动,认为有效的信息交流活动是有效的集体决策和团队合作的基础。这是因为:第一,高管团队有效的信息交流活动能使其在互相沟通、激荡中获得更全面的信息,更准确地界定组织需要解决的问题,并对可能的解决方案进行多维度的深入分析,这样能有效地提高集体决策的质量。第二,高管有效的信息交流活动能提高团队成员对团队的认同感,增强其合作意识,并可以让团队成员在合作目的、合作利益、合作成本、合作方法等方面进行充分沟通,更有利于合作行为的展开。因此,正如姚振华和孙海法提出行为整合的灵魂是“分享”,^[12]本文认为行为整合的核心是有效的信息交换。

2. 文化相关研究

以往文献对文化的定义众说纷纭,目前广为接受的

概念是 Schein 提出的文化三层次模型,按照 Schein 的理论,文化包括基本假设、价值观和人造物三个层面。基本假设是文化的核心,表征着个体对人类行为、人类关系、现实和真理的信念,是人们感知环境、理解现实事件和人类关系的认知结构和解释图谱。第二个层次是价值观,价值观是基本假设的反映,表明对一个独特的文化群体而言什么是重要的,并以此构成人们行为方式的基础。在第三个层次,文化通过可见的创造物来表现,这些创造物包括艺术、技术、可见可听的行为,以及神话、语言、风俗、仪式等。^[14]

学者对文化的研究可分为国家文化或者跨文化研究(如霍夫斯泰德的文化分类研究^[15])、组织文化研究(如 Denison 的企业文化模型^[16])以及组织背景下的各种子文化研究(如 Davenport 的信息文化研究^[17])。文化理论被用来广泛解释组织范围内的社会行为和结果,^[18]包含组织有效性、^[16]组织绩效、^[19]公司战略、^[20]工作态度、^[21]并购结果、^[22]技术转移、^[23]产品创新中的冲突管理策略、^[24]知识管理^[25]等诸多内容。文化通过控制和设定成员正确行为的预期和边界,对组织成员的行为产生重要影响,因而在理解成员互动现象、行为时,文化非常具有解释力。^[26]

关于合作行为,Goffee 和 Jones 认为合作文化下更容易产生合作行为,他们定义了合作文化的两个方面,社交性(Sociability)和团结性(Solidarity)。社交性衡量团队真诚和友好的氛围。团结性衡量的是一个团队中无论成员之间社会联系(Social Ties)强弱,都能够迅速有效地追求团队共同目标的文化。当一个组织中的社交性和团结性很强的时候,更容易产生合作行为。^[27]Orlikowski 从反面研究,认为一个组织中个体主义文化越强,团队成员越不能产生合作。^[28]而在 Chatman 和 Barsade 的研究中,他们把合作行为看作成员个性和组织文化相互作用的产物。他们认为,集体主义倾向的个人与集体主义组织文化匹配时,合作行为更容易产生;个体主义倾向与个体主义文化匹配时,合作行为最不容易产生。而集体主义倾向的个人比个体主义倾向的个人更容易对组织的个体主义或集体主义文化做出反应。^[29]

集体决策与目前文献中的“共享领导”(Shared Leadership)、“分散领导”(Distributed Leadership)有相近之义。Katz 和 Kahn 认为集体决策要发生,一定要有两个活动。首先,团队成员必须有决策能力并且愿意影响团队方向、支持团队。其次,团队目标的实现必须依赖于团队成员的决策。因此,在团队决策成为必要的时候,团队成员一定要相信决策是受欢迎和建设性的行为,才

愿意参与到集体决策中去。^[30]在此基础上, Carson 等的研究认为, 有助于集体决策的氛围包括团队成员有共同目标感、团队成员能感受到社会支持、团队内部有建言 (Voice) 氛围以及团队领导的教练氛围。当团队成员感受到团队有共同目标并且采取措施确保团队目标实现时, 团队成员会感到被授权、被激励, 会更愿意与其他成员合作并承担责任。第二个氛围是社会支持, 即团队成员对其他成员提供的情绪、心理支持力量。团队成员鼓励、认可他人的个人绩效和团队绩效能够支持他人。这种支持会让团队成员感受到他们的投入是值得的, 他们就更愿意进行合作行为, 并且共担责任。第三个氛围是建言氛围。建言一般是指团队建设性变革导向的沟通, 是团队成员的参与和投入活动。建言氛围能让成员积极参与领导活动中。最后的氛围是团队领导的教练氛围, 这种教练氛围能够发展团队成员的动机和能力, 领导团队成员自我提高, 进而提高其集体决策的能力。^[31]

在信息交换的研究中, 很多文献认为组织信息所有权是一个核心概念, 亦即当组织中的成员感受到组织对其信息拥有所有权时, 组织成员就愿意与其他成员分享信息。因此, 当组织中的文化氛围有助于强化组织成员的组织信息所有权感的时候, 组织成员就更愿意分享信息。^[32]例如, 当组织强调开放的无控制的信息流动时, 信息使用者就会从信息交流中获益, 此时个体就相信组织拥有个体信息, 个体就不会控制信息或利用信息巩固自己在组织中的权利, 更愿意进行信息交流。^[33]也有学者脱离组织信息所有权概念, 直接研究影响信息交流的组织文化。例如, 有研究认为, 在团结性的组织文化下, 个体会认为对组织贡献更多的知识和信息能使个体获得更多的组织认可和个人看重的回报, 个体更愿意进行信息交流。^[33]还有研究认为, 若一个组织的文化强调组织发展和组织成就, 该文化会培育组织成员更高的忠诚感和自豪感, 成员也愿意把信息贡献给组织, 与组织其他成员分享信息。^[34]还有文献认为合作、信任的文化中, 成员之间更容易进行分享。^[35]除了组织文化外, 也有学者专门研究影响信息交流的信息文化。Davenport 把信息文化分为: 开放的与封闭的、事实导向的与谣传或直觉导向的、控制性的与授权性的文化。他认为, 开放的、事实导向的、授权的文化能够导致有效的信息交流, 相反的文化会阻碍信息交流。^[17]这些信息交换的研究成果与知识转移的研究成果有很强的相似性。在知识转移的研究中, 研究者把有利于知识转移的文化称为知识友好型文化, 包括高信任、高合作、授权、尝试、建设性地处理失误、寻找问题和解决问题、勇于尝试、把失败看

作教训、创新、团队导向、自主性、分权、愿意承担风险、友好、公正、长期导向、开放、过程导向、变革导向、学习导向、多元性、创新。而反面的文化要素包括安静、攻击、竞争、遵守规则、绩效导向、尊重个人权利、直接冲突、稳定性、社会责任、小心谨慎、避免矛盾等。^[25]

表1 案例样本基本属性和高管行为整合状态

样本属性			高管行为整合状态			总体评价
公司名称	公司性质	公司规模	合作行为	信息交流	集体决策	
A公司	外企(生产日化用品)	4000人左右; 全国拥有52家分公司	当遇到有些事项横跨多个业务单元时, 很少发生“扯皮”现象; 公司内管理者之间能够互相协调、帮助	每周三上午举行高级经理以上人员全部参与的决策例会; 经理和总监级管理者随时可以向直接上级和主管汇报情况, 紧急情况下, 可直接向董事长汇报	公司层战略: 由董事会议先发起, 让组织成员先去准备, 最后组织内部管理层讨论决定; 业务层战略由分管总裁或总经理组织, 公司内高级经理、总监全部参与讨论决策	很好
			公司内部的合作行为是分人、分队伍的。遇到自己一队的人, 愿意帮忙, 要不是自己一队的, 就不愿意帮忙	公司董事局的三位董事矛盾重重, 很多时候大家选择逃避沟通, 不停地外出开会, 而不在总部碰面。高管开会的时候也不能心平气和, 对立情绪严重	公司有的重大投资决策只有董事长一人知道, 其他董事和高管竟然不知情。高管之间缺乏沟通, 对彼此的预期不是很清楚	
C公司	民企(IT行业)	70人左右	公司高管原来都是比较熟悉的朋友, 大家彼此信任, 遇到困难能够同舟共济。公司业绩不景气的时候, 高管集体要求降薪或停薪, 共度难关	高管每周都有正式的例会一次。遇到高管生日或者公司的特殊日子, 高管都要聚会。高管之间的沟通是愉快的、有建设性的	团队成员沟通良好, 能够充分了解各人负责的业务部门。在集体决策的时候, 比较容易达成共识	
D公司	民企(IT行业)	50人左右	公司激励机制不到位, 高管对公司报有怨气, 合作意识较差	公司开会的时候, 高管之间争论较少, 老板一言堂的现象比较明显	公司大的决策一般是老板一个人定	差
E公司	国企(贸易投资)	2000人左右, 全资子公司23个	公司高管之间各司其职又互相帮助, 合作比较默契	公司经常开会讨论重要决策。开会的一个重要原则是鼓励各抒己见和建设性发言	公司重大决策要经过集体讨论, 成员之间的沟通也比较充分	较好
F公司	国企(钢铁)	20000人左右, 4家分公司	公司董事长和总经理矛盾很大。总经理立项, 董事长老是不予批准, 高管站队	公司开会表面上很和气, 但实际上大家都不说出真实想法, 会议质量不高, 下面执行的时候仍然各行其是	公司重大决策要集体决定, 但除了程序规定必须要来的人, 董事长会自己决定参会人员	较差

从已有的诸多从文化视角探讨团队成员之间互动的文献看来, 以文化视角来研究高管团队行为整合是可行的, 可为高管团队的行为整合现象提供独特的解释。同时, 从这些研究可以发现依然存在几个关键的研究缺口: 第一, 分析单元仅仅界定为一般意义的团队, 忽视了高管团队的特殊性。高管团队虽然具有一般团队的特征, 一般团队的文献研究可以对高管团队互动提供有益的启发, 但高管团队的使命、职责、结构与普通团队存在很大差别, 其互动过程也存在特殊性, 因此聚焦于高管团队, 研究影响高管团队有效互动的文化因素是一个好的

研究契机。第二,已有的研究把行为整合割裂开来,单独地讨论合作行为、集体决策、信息交换和与它们对应的文化要素之间的关系,忽略了行为整合是表征团队整体性互动的过程概念。目前文献对合作行为、集体决策、信息交换的研究相对独立,而影响三个要素的文化因素又有一些交叉。比如团结性文化影响合作行为,也影响信息交换;开放(建言)氛围影响集体决策也影响信息交换。行为整合作为是 Hambrick 提出的表征高管团队过程的综合概念,包含了合作行为、集体决策和信息交流三个因素,目前还没有文献从文化视角系统地研究影响高管团队有效行为整合的前置因素。第三,以往的研究更多把文化视为实践之外,忽视了文化处于团队过程之中。例如,以往研究探讨何种文化有助于触发信息交流事件的发生,视文化为实践之外的存在物,这就忽视了在团队行为整合中文化的存在性。综上,深入探讨各文化要素作用于高管团队过程的内在机理,推进高管团队的“黑盒子”研究,是本文研究的一个契机。

二、研究方法

1. 研究方法选择

我们主要根据本文的研究目的和研究问题的特点来选用研究方法。第一,本文的研究目的是构建影响高管团队行为整合的文化因素模型。研究问题是新颖的,研究目的在于构建新的理论,而研究的相关文献又不是很充分,选择定性研究方法是合适的。^[36]第二,关于组织文化的研究方法,以 Schein^[37]为代表的学者主张通过访谈、现场观察等方法进行定性测评,这就为我们以案例为基础研究组织背景下的文化提供了依据。第三,文化因素对高管团队行为整合的影响是隐性的,是通过影响个体认知结构进而影响到个体行为模式,并最终影响到团队整合。本文要探索影响高管团队行为整合的文化因素,并且要说明“为什么”是这样的文化因素。这种追问“为什么是”的研究主题,很适合使用定性研究方法。^[38]第四,因为多案例研究能够构建更坚实、通例性更强、更简洁的理论,^[39]本文将采用多案例研究来提高理论的丰富性和准确性。^[38]第五,在定性研究中选择配对案例(Pairs of Cases)和极端案例(Polar Cases),分析它们之间的差异性和共同点非常有助于发现理论,^[36]尤其是关于成功和失败的理论,^[39]结合本文的研究目的,本文将选择极端案例(Polar Cases)进行探讨,以求能更好地进行理论建构。最后,鉴于本文的研究目的是构建高管团队行为整合的文化支持因素,为了能更加深入、广泛开发理论,选用扎根理论方法(Grounded Theory Method)进行数据收集、

数据分析及理论构建是很合适的方法,^[40]这也是近期相关主题研究所推荐的方法。由此,本文将选择定性研究方法,通过现场调研以扎根理论技术构建理论。

2. 样本选择

用案例研究方法构建理论,设计方法要为理论的信度和效度服务,我们选择三对极端型案例(Polar Cases)深入分析。在研究之初,我们广泛收集资料,联系相关企业,对11家企业进行了初步调研。因为行为整合的状态可能会受企业性质、企业规模的影响,为了控制可能的相关因素,在案例选择时,我们在外企、国企和民企三种类型的企业中各选两家发展规模相当但行为整合状态差异较大的企业深入分析(表1)。本文所选的六个案例在多案例研究的有效范围之内(4-12),^[39]而且又代表了中国目前三种最主要的企业形态,我们认为案例环境能够满足构建理论的理论饱和度要求(Theoretical Saturation),^[41]因此,在本研究中我们并没有添加更多的案例样本。

表2 访谈对象和时间列表

样本企业	访谈对象和时间
A公司: 外企(生产日化用品)	访谈高级营销总监2次,计6小时;访谈首席运营官2次,计4小时;访谈其他5位总监各一次,计10小时
B公司: 外企(生产日化用品)	访谈董事长1次、副董事长2次、总裁4次,共计10小时;访谈财务总监、市场总经理等高级管理人员20人次,共计30小时;列席市场战略决策会议5次;以外部顾问身份主持企业文化讨论会2次
C公司: 民企(IT行业)	访谈董事长兼总裁3次,计6小时;访谈主管业务总经理1次,计2小时;访谈主管市场副总经理1次,计2小时;访谈技术总监3次,计3小时;人力资源总监2次,计3小时;访谈其他部门经理5人次,计5小时
D公司: 民企(IT行业)	访谈董事长2次,计4小时;访谈咨询事业部总经理2次,计3小时;访谈市场总监2次,计2小时;列席旁听一次市场战略会议;以顾问身份参与一次商业谈判
E公司: 国企(贸易投资)	访谈总裁1次,计3小时;访谈总经济师6次,计10小时;访谈人力资源部部长3次,计6小时;访谈CIO2次,计4小时
F公司: 国企(钢铁)	访谈董事长1次,计15小时;访谈总经理1次,计2小时;访谈人力资源部部长3次,计6小时;访谈CIO2次,计4小时

3. 数据收集

为保证数据的可靠程度,数据收集应采用多元资料搜集方式。本文数据来源于一手资料和二手资料两种方式。

一手资料主要是通过访谈(表2)、实地参与和观察的方式获得。我们以半结构化和开放式的问题进行访谈,访谈的内容主要是了解高管团队的信息交换、集体决策和合作行为的内容,并从各个角度让访谈对象以各个实例具体说明成员为什么愿意/不愿意合作、为什么愿意/不愿意开诚布公沟通、公司的决策为什么有效/无效?除了多角度的访谈外,本文作者根据条件实地参与了两个公司部分决策过程。另外,我们还观察企业的行为整合状态以及潜在的文化因素。

二手资料的收集包括:(1)企业网站、中国学术期刊网中关于该企业的分析文章、企业BBS、百度贴吧和

一些专业论坛；(2) 直接从企业获得的材料，如企业内刊、领导人发表的演说、企业决策简报等；(3) 外界出版的有关该行业、该企业和 / 或企业领导人的书籍。

4. 数据分析与理论构建过程

本文的数据分析包含三个阶段。在第一阶段，首先根据行为整合的概念含义界定出每个案例中对应于“行为整合”的数据（属于合作行为、信息交流、集体决策三个方面的内容），进而识别三对极端案例行为整合的状态（如表1）。第二阶段试图回答本文的研究问题，在认真分析访谈材料、观察材料、文本材料的基础上，利用扎根理论技术进行开放式编码和主轴式编码，识别出导向行为整合不同状态的六个文化子维度。第三阶段为综合分析阶段，即构建最终的理论模型。在这个阶段，我们反复对比数据和相关理论，通过选择式编码抽象并最终确定了在高管团队行为整合过程中存在两个方面的文化因素：智识导向、和而不同，并确定了这两个文化要素之间存在的相互作用关系，从而构建出了综合的理论框架。^[40]

三、发现与讨论

1. 智识导向

本文发现行为整合较好的团队是智识导向的。“智识导向”是团队成员的价值准则，亦即团队成员崇尚智慧、追求真知、相信认知的力量，认为组织的发展首先在于高管团队能正确认识组织发展的机遇和威胁、优势和劣势，并根据这些认识提出有效的应对措施，因此团队成员把自己获得并为组织贡献正确的认知作为自己的价值追求。智识导向有三个维度：尊重才识、重视思考、重视学习（表3）。

（1）尊重才识

尊重才识是“智识导向”的第一个维度，即在团队中，只要团队成员对组织中最需要解决的问题以及如何解决问题有正确的判断，有系统的合理性认知，就会得到其他成员的尊重和认可，并获得职业发展和组织奖励。本要素是通过扎根理论对六个对比案例中的典型材料进行分析，从“尊重才识”、“尊重贡献”、“盲信领导”、“任人唯贤”、“任人唯亲”、“裙带关系”、“关系导向”中梳理得出的。在这些关键词中，开放性编码类属中的“尊重才识”主要指团队成员在讨论过程中，非常重视个人的见解。只要个体能为组织提供正确的见解，为组织发展提供合理的思路，就会得到组织成员的尊重。在尊重才识的团队中，团队成员对认知、智慧、见解的推崇是第一位的，而不是成员的职位、资历或者其他，“我们的营销副总虽然很年轻，但谈话非常有见地，我们很尊

重他”。相反，“盲信领导”和“尊重才识”是正好相反的一对关键词，主要表现的是团队成员对企业核心权力者的盲目崇拜，“我们董事长太厉害了，我们只要跟着就行了”。尊重才识作为一种价值观念，必然在组织的资源分配、信息分配、权力分配等方面有直接体现。“任人唯贤”把贤能和才华作为选拔人才的标准，这是对尊重才识最有力的注解，而“尊重贡献”也可以说是对“才识”的尊重，因为“贡献”与“才识”息息相关，在多数情况下，“贡献”是“才识”的结果。相反，“政治氛围”、“任人唯亲”、“裙带关系”、“关系导向”均是把关系远近作为选拔人才的标准，这是对才识很大的浪费，本质上体现的是团队对权力的崇拜，与“尊重才识”背道而驰。基于以上分析，我们得出“尊重才识”这一子维度。

从分析过程也可以看出，是否“尊重才识”是行为整合好与差的团队的一个重要分界，得出“尊重才识”的基本材料是来源于A、C、E的企业，而反向证据基本是来自B、D、F的企业。团队在尊重才识的价值观念引导下，能极大地提高行为整合的质量。团队尊重才识，团队成员在发送信息、发表见解时，就不需要顾虑重重，受组织等级和政治倾向约束；吸收信息和分析问题时，能更多地减少等级偏见和背景筛选，提高信息交流的质量。团队任人唯贤，有见解、有洞察力的人员就会进入高管系统，这些人就能为组织贡献更有质量的建言、提供更深刻的看法，提高团队成员的交流质量。此外，组织对才能和贡献的奖励也会直接引导、激励团队成员贡献自己的才智给组织，使得高管团队能真正成为组织的智力库和有力的决策中心。

（2）重视思考

重视思考是智识导向的第二个维度，强调“形成于思”，重视思考和理性的力量，重视成员智力上的探索。这个维度在行为整合好和差的企业有明显的区别。行为整合好的企业鼓励成员对企业问题提出独特看法，鼓励成员的前瞻性思考和对企业以往的反思。E公司的总经济师是非常典型的一位爱思考的人，他始终认为思维的差异决定了市场的差异。在市场竞争中，谁的思维能胜过竞争者的思维，谁就会获胜。A公司的一位总监一直和我们强调，他爱读书，将来最愿意做的工作是做培训学院的院长。而行为整合差的企业明显地表现出思想上的疏懒。在B、D和F的高管团队中，也有不少团队成员学历很高，但对未来缺乏探索精神，对目前企业状态的思考也非常有限。他们最熟悉的是企业自身的历史，而对于行业发展趋势、消费者消费趋势的变化，了解非常少。大部分的决策依靠老板一人，有不少高管认为“执行

是最重要的”，“完美执行是一种美德”，“思路太跳跃也不是什么好事”，这就使得整个团队充满平庸气质，在讨论问题时很少有高远的立意和远见。这种氛围中高管团队的信息交流为常规交流，很难获得高质量的决策方案。

表3 行为整合中的“智识导向”

开放式编码典型示例（资料来源）	一阶概念（频次）	二阶概念
<p>“我们都很佩服新来的研发总裁，虽然年轻，但看问题很有见地。我们爱听他讲话” (A)</p> <p>“我们团队沟通的氛围非常民主，大家对事不对人，谁说的有道理我们就听谁的” (C)</p> <p>“我脾气直，但老板认为我说的话有道理，就听我的。我们合作得很好” (A)</p> <p>“我们公司开会，大家都踊跃发言。如果前两次开会你沉默，不会对会议做出贡献，那第三次开会的时候就不会叫你了。所以大家都非常看重会议发言，要提前看很多资料，以保证发言质量。这样，公司绝大部分决策质量都很高” (C)</p>	尊重才识 (46)	
<p>“公司的开会就像走过场，尤其是主持人，最后结尾的时候都是习惯性地总结领导发言，赞扬领导” (F)</p> <p>“公司里独裁氛围明显，大部分员工在访谈的过程中，一味称赞老板的过人智慧，对老板的缺点一直避而不谈” (B)</p>	盲信领导 (37)	
<p>“去年我们张总领了一个特别贡献奖，因为她的提案给公司找到另一个可能的新市场” (A)</p> <p>“只要你对公司有贡献，老板看得见” (A)</p>	尊重贡献 (34)	
<p>“我觉得他是一个好老板，他知道自己不懂信息系统，就根本不发言，信息系统的工作就交给我做” (E)</p> <p>“当时老板之所以选中我，是因为特别看重我对进出口商品方向的把握” (E)</p>	任人唯贤 (35)	尊重才识
<p>“我们分厂的总经理应该是现在的生产总监去做，他有这方面的才能，但老板迟迟不任命，老板喜欢另一个经理，但她是没有统筹全局的能力的” (B)</p> <p>公司老板想要提拔一个人力资源总监，有两个高管觉得不合适，老板在一段时间内没理这两个高管，当年奖金也给的非常少。之后其他人很少提出反对意见(B)</p>	任人唯亲 (28)	
<p>“总裁不喜欢我，很多事情不交给我办” (B)</p> <p>在访谈过程中，大家谈论最多的是谁和老板关系好，谁靠什么获得了提升；对公司战略规划或某一项决策谈的较少(F)</p> <p>“公司里盛行裙带关系，好像大家都急着找靠山，希望上面的领导提拔自己” (D)</p> <p>“他知道我厉害，想要拉拢我，但我后来不肯跟他，他就疏远我了，什么事情也不让我管” (D)</p>	关系导向 (43)	
<p>“高管团队学习氛围很浓，大家经常要求做相关主题的培训” (A)</p> <p>“学习在这个时代太重要了。我最爱干的事情就是看书。我希望我们公司也有这样一种学习氛围，我们最理想的状态是每个人能像醉心于网络游戏一样醉心于学习” (A)</p>	重视学习 (42)	
<p>“团队成员的学习意识不强，安于现状” (B、D、F)</p> <p>“有两位高管对养猫问题有强烈的兴趣，但对战略问题似乎兴趣不大” (D)</p>	学习意识 (33)	
<p>“我认为利润的来源主要来自于思维的落差。一个企业和另一个企业的思维不一样，利润就不一样。思维是第一位的” (E)</p> <p>“相对于创新能力，公司更关注的是执行能力。我们需要的是踏踏实实的行为，不需要那么多的异想天开” (F)</p>	重视思考 (36)	
<p>“我刚开始来公司时，董事长并不喜欢我，但随着以后的接触，董事长发现我思维很敏捷，每次开会都要叫上我，后来我全面负责了公司的公关业务” (A)</p> <p>“对董事长来说，他会考察你的思考能力，以及你的仪表风度” (C)</p>	重视思维能力 (34)	

对于高管团队来说，其使命、职责与中层、基层团队有很大的不同，主要涉及企业的战略选择、资源配置、核心人才选拔、制度建设等重大问题，而其面临的决策情境不确定性、风险性相对较高，因此，高管人员最重

要的素质是对未来的前瞻力、对企业问题的洞察力。这种前瞻性和洞察力的获得需要广泛的信息收集、深入的思考研究。只有这样，在关于企业关键问题的决策上，高管团队才能给出有质量的建言，才能在互相讨论中激活已有的知识存量，整合出新的意见。由此，重视思考的团队能获得更高的行为整合质量。

（3）重视学习

智识导向的第三个维度是重视学习，亦即高管团队能深刻认识到学习的重要性，能够有意识地抓住机会进行学习，向实践学习，向知识学习，向其它企业学习，向下属学习。在行为整合好的企业，能感受到企业中浓烈的学习氛围，例如在 A 公司，高管团队热爱学习，很爱读书，他们经常就某一本管理书籍进行讨论、交流心得。而相反，在行为整合差的公司中，团队成员满足于现状、学习意愿不足，成员的业务能力整体水平相对较差。比如 D 公司中，有两位高管对养猫问题有强烈的兴趣；在 F 公司，有几位高管很少关注行业新闻，他们对企业文化的理解仍然停留在“工会活动”的水平。缺乏学习动力与学习实践，团队成员高质量的交流就没有基础。

重视学习的团队更容易有好的行为整合状态。团队成员重视学习，就会在专业知识领域、自我发展领域、组织发展领域等需要自我提高的领域积极拓展自己的知识范围，这些知识的增加能够拓宽高管团队成员的视野，提高其分析水平，增加其信息交流的质量。另外，团队成员重视学习，不仅仅重视自我学习，而且重视向团队其他成员学习，在与团队成员交流时更容易抱着学习、欣赏的心态，对团队成员的意见也会有更积极的接纳，这些都无疑会提高信息交流和集体决策的质量。

2. 和而不同

本文发现，“和而不同”是好的行为整合案例中高管团队的沟通准则。“和”是内涵非常丰富的中国化概念，目前文献在测量中国情境下的文化维度时，“和”均是题中之义，但文献对“和”的解释还主要集中于情感方面，强调人与人之间的情感认同、情感吸引。例如 Tsui 等在探讨中国的外企、私企和国企的文化维度时，从“团队合作”“彼此信任”、“互相帮助”这些项目^[42]测量“和谐”；张勉等编制的中国情境下的组织文化度量模型，从“鼓励员工之间的合作”、“决策时考虑员工的感情和需求”、“提倡在工作中体谅他人、关注他人的需求”、“鼓励员工之间相互尊重和信任”这些项目来对“人际和谐”进行测量。^[43] 本文所讲的“和而不同”中的“和”概念更多从沟通视角而不是情感视角出发。“和

而不同”主要是指团队鼓励各种不同意见互相补充、互相纠正，为组织提供更多可能选择和应对方案，共同创造积极的组织成果。和而不同也有三个维度：开放沟通、理性讨论、批判坚持（表4）。

表4 行为整合中的“和而不同”

开放式编码典型示例（资料来源）	一阶概念（频次）	二阶概念
公司高管待人谦和，尊重我们意见，并不因我们是外部顾问就轻易说“你们不了解我们行业情况”，而是多次主动向 <u>我们介绍情况</u> (C)	主动沟通 (51)	开放沟通
该公司虽然是国企，但有一种探索精神，在国内企业还不知道信息化为何物的时候， <u>公司通过充分的沟通、探讨，开始信息化建设，成为行业内信息化建设的标杆企业</u> (E)在A公司，每次在公司比较大的决策之前，比如公司的战略转型、核心人才选拔都会召集高管开会， <u>让大家充分讨论，说出自己的看法和根据</u> (A)	充分沟通 (48)	
在C公司，每周老板都要和高管人员一起聚餐，讨论公司发展情况。除了定期沟通外，遇到团队成员过生日， <u>老板也和大家一起聚会，充分沟通</u> (C)		
B公司中，两个老板之间有矛盾， <u>一开会两人就抬杠，所以两人都避免碰面</u> ，很多决策都倾向于自己做，或者只在自己圈子内小范围讨论(B)	避免沟通 (38)	
“我们公司有个个人很讨厌，开会的时候总爱对事情评头论足， <u>谁都想去踩一脚</u> ”(B) “xxx看起来为人谦和，实际上自负得厉害， <u>我们的意见他是听不进的</u> ”(D) “公司有一段时间陷入混乱状态，后来，中纪委的领导都涉及调查。董事长感慨道，要是当时多听一些反对意见，也不至于到今天”(F)	反对异议 (32)	
“我不会轻易否定一个人的观点，我要听他观点背后的理由；当然，我也不会轻易赞同一个人，除非我认为他说的合理”(E) “我们公司有这样的惯例，要听人说话，听完后才能发言。不听对方理由，直接驳斥对方，会被认为莽撞和不成熟”(E) 在我们对公司的科研经理进行访谈以前，很多高管都说科研经理很权威，只懂技术，不谈市场。但当我们去访谈的时候，才发现她是很市场导向的。她和公司的分歧在于她不满意公司不重视技术研发，只一味购买其它公司的产品。她委屈地说，每次开会，我都详细阐述我的理念，可惜，大家看起来很理解，没人认真听，最后还认为我不懂市场(B) “当时我们公司有一位水平非常高的顾问。他给我提了很多中肯的建议。我要是听一句，也不至于到公安局去。我很佩服他，但我学了他讲的话，只是为了去训员工。那些金玉良言却没有给我带来很深的触动。后悔”(D)	倾听 (50)	理性讨论
A公司认为只有经过思考的观点才能被判断是否有价值，故而非常倡导高管团队对他人观点的仔细思考(A) “我们在与高管访谈的过程中，明显能感觉到高管对自己不熟悉的事情，不轻易下结论。‘让我想想’、‘可能是这样吧’、‘或许我是错的’是他们的口头禅”(C)	反思 (31)	
“没有调查，就没有发言权。不了解情况，不能随便否定人家”(C) “我一讲话，马上就有个同事表示反对，根本不听你讲嘛”(C)	谨慎否定 (28)	
“B公司的两位高管都是业务骨干，行业专家，可是彼此心中结怨，在开会的时候经常情绪冲动，不管对方观点是什么，一概反对”(B) “我们在讨论过程中重视克服自己的喜好、情感倾向，对事不对人，对理不对人”(C)	对人不对理 (26)	
“我喜欢我们的企业，当我们争论问题的时候，会争的面红耳赤，但当争论结束的时候，我们感觉很愉快，信任和友谊都在心里增长”(C)	建设性辩论 (22)	

“我们公司不算个大公司，但感觉已经有了大公司的暮气，大家在谈论问题的时候小心翼翼，瞻前顾后。如果一个决议要通过，事先安排一个赞同的人，其他人往往就会附和”(D)

表面文章
(46)

“我们的开会可不是走过场，那是真刀真枪的。你没两下子，很容易就被人批驳得一塌糊涂”(A)

“我们的开会可不是走过场，那是真刀真枪的。你没两下子，很容易就被人批驳得一塌糊涂”(A)

批判
(44)

“我们鼓励批判，面对问题时，我们不做老好人。我们要把事情弄明白”(C)

批判坚持

“我们鼓励坚持自己对的想法的，即使你和大多数人不一样。”(E)

“我不会因为想要和别人一样，就不坚持自己的想法，因为公司看中的是你想法最终带来的成果，至于过程中的矛盾，都是可以理解的。”(E)
“对我而言，最重要的是正确，我不在乎我和别人是不是一样。很多时候，真理只掌握在少数人手里”(B)

坚持
(27)

(I) 开放沟通

“和而不同”文化的第一个维度是开放沟通，亦即组织鼓励高管团队成员大胆发表不同意见，鼓励成员之间的充分沟通。在行为整合好的团队中，有一个明显特征是组织的开放氛围。在A公司，每次在公司比较大的决策之前，比如公司的战略转型、核心人才选拔都会召集高管开会，让大家充分讨论，说出自己的看法和根据。在C公司，每周老板都要和高管人员一起聚餐，讨论公司发展情况。除了定期沟通外，遇到团队成员过生日，老板也和大家一起聚会，充分沟通。而且团队成员也敢于提出异议，进行充分的讨论。在行为整合差的公司中，我们观察到除非有重大决策，团队成员的集体讨论很少发生，即使有开会等形式，成员也不敢大胆发表建议，很多过程“安排”的痕迹很明显。例如，B公司中，两个老板之间有矛盾，一开会两人就抬杠，所以两人都避免碰面，很多决策都倾向于自己做，或者只在自己圈子内小范围讨论。F公司很多决策都是董事长选择团队成员参会，公司意见缺乏多元性，往往出现一边倒的情况。我们从两对极端案例的对比中，得出“开放沟通”的维度。

开放沟通对高管团队的行为整合非常重要。根据卡内基学派的观点，个体在认识事物时，往往有潜在的认知假设和习惯性思维模式，对周边信息进行选择性注意、选择性吸收和选择性保留，这就使得个体认知有一定的局限性。高管团队认知异质性提供拓展个体认知的机会，Finkelstein 和 Hambrick^[1]认为，认知异质性是TMT价值的根本源泉。只有具有开放氛围的团队，鼓励成员的异质性意见和异质性意见的充分沟通，才能做出更合理的决策，实现高管团队的价值。正如A公司生产部总监所说“即使我们现在的意见有不成熟、偏颇之处，听了这些意见也可以让老板加深对事情的认识”。又如C公司人力资源总监说“我在很多公司做过，也听过看过不少企业案例，总体来说，一个公司的老板越开明，越鼓励成

员之间的开放沟通,公司的绩效越好。相反,那些专制的老板,虽然有的在一段时间能带领公司获得成功,但公司出现问题的概率也非常大。”此外,充分的沟通还能增强团队成员的一体感,强化其合作行为。在B、D、F中,公司氛围不够开放,最主要的原因在于公司最高权力者。这些企业中,有的核心高管(董事长或CEO)自以为是,认为自己的见解很正确全面,不需要听其他团队成员意见;有的不希望团队成员充分接触,怕团队成员不能彼此制衡,失去对团队的领导力;还有的怕自己难以驾驭沟通氛围,因而逃避沟通或者控制沟通。这些做法都使得高管团队的行为整合难以达到,严重损害高管团队的战斗力。

(2) 理性讨论

“和而不同”的第二个维度是理性讨论,即强调在讨论过程中有好的讨论习惯和讨论行为,此种习惯和行为能够导致高质量的沟通和交互行为。理性讨论包括讨论过程中的倾听、反思、建设性辩论、注重证据和逻辑,以及在讨论过程中注意克服个人情感喜恶、情绪等因素影响。

理性讨论的内涵丰富,“倾听”强调在互动过程中,尽量排除个人主观预设,以学习、渴求的心态了解对方观点以及支撑观点的论据。“反思”强调的是成员在接收到信息后,要对信息进行深度加工,尤其对与自己假设矛盾的信息深入分析,探求差异原因,减少信息的模糊度。在探索矛盾信息时,成员需要以挑战自己的思维为起点,以“我可能是错的”的心态去分析。讨论过程中注重证据、资料能够使得讨论围绕实际情况展开,注重论证过程中的逻辑关系能够从多角度对讨论问题进行详细论证。而讨论过程中“对理不对人”、“对事不对人”的原则也有助于团队成员面向问题,展开有效的讨论。

理性讨论是卓有成效讨论的重要特征。开放沟通鼓励团队成员畅所欲言,理性讨论则能保证团队成员高质量的沟通。团队成员只有努力倾听不同个体,成员中的信息交流才能从表层交流转变为实质交流,团队才能真正实现对异质性的包容和多样化的价值。^[44] 团队成员的“反思”能够使团队成员努力排除预设论点、挑战习惯性思维、进行换位思考,提高团队成员信息交流的质量。否则,诚如彼得·圣吉所言,尽管在组织中人们可以充分表达自己的意见,但在陈述意见之后,如果不赞成,人们多半只会说“这个问题见仁见智”,然后依然我行我素。^[45] 能倾听反思的团队能带来自我思维变革,从而引致正确的行动变革,并产生良好的团队结果。例如,A公司认为只有经过思考的观点才能被判断是否有价值,故而非常倡导高管团队对他人观点的仔细思考。

在这样一种氛围下,A公司做出了很多有利于公司发展的战略决策,使其不断成功实现战略转型,成为行业的龙头企业。而讨论过程中对证据、逻辑的强调则会引导团队成员深入思考、仔细推敲,避免拍脑袋和主观臆想。讨论过程中对事不对人、对理不对人能够避免个人判断出现的偏差。这些都是高质量沟通的保障。

反观行为整合差的企业,在团队讨论时,往往不能倾听他人意见,对自我判断非常确证,拒绝自我改变和思考创新。在访谈中我们经常听到这样的话:“xxx看起来为人谦和,实际上自负得厉害,我们的意见他是听不进去的。”还有的团队成员虽然表面上做出开放姿态,但对他人的意见、异议不重视、不深究、不求甚解,这也很难达到有效的信息交换。而且在行为整合差的企业中,不少团队成员在谈话时夸夸其谈,缺乏翔实的数据、资料支持,对问题的分析大多依靠主观臆想,在讨论中义气因素也较重,情感偏好经常左右成员判断。这样的行为方式不能唤醒、利用团队成员的知识、智慧和专长,做不到信息的有效利用。

(3) 批判坚持

除了鼓励团队成员开放沟通、理性讨论之外,行为整合好的团队还需要批判和坚持,也即在团队沟通过程中,团队成员能够对其他成员的观点进行建设性批判,肯定其他成员观点中合理部分,否定其不合理部分,并说明理由。同时,团队成员还需要有坚持自我正确观点的勇气,对自己认为对的部分说明理由,展开论证。

批判坚持的氛围对有效的信息交流非常重要,这样的氛围能够有效地避免组织内的“群体思考”(Group Think)现象,避免团队同一,提高组织在高度动荡环境中的灵活性;^[46] 如果团队成员一团和气,不对团队其他成员的观点提出质疑、批评,不敢坚持自己认为正确的观点,高管团队即使充分沟通且能够倾听和反思,实际效果也会大打折扣。正如D、E、C公司的信条,在这三个公司,你不能决定什么是“对的”,什么是“有效的”,除非你的想法和提议被大家认真辩论过,被大家认真审视过。在这样的环境下,对他人彬彬有礼没有意义。^[37] D公司咨询事业部总经理曾谈到:“对组织健康发展威胁最大的就是没有是非没有原则的同意,这么做看起来很和谐,实际上根本谈不上什么决策品质”。

在行为整合差的团队中,团队成员往往会无原则赞同他人意见,不管是否同意对方观点,团队成员这么做的原因,很大程度是担心提异议会带来重大个人损失,所以成员往往选择防御性沉默^[47] 或表面赞同。也很少有成员敢于坚持自己的观点,敢于坚持的人往往被认为

“异类”或“不安分成员”遭到排挤，最终团队要么高度同一，要么是不同利益团体之间的剑拔弩张。这样的团队很难谈到有效的行为整合。

四、研究结论与讨论

在 Hambrick 提出高管团队行为整合的概念之后，行为整合作为一个综合的过程概念被提出，因为行为整合涉及人与人之间的互动，文化因素对此种互动有重要影响，因此，本文从文化视角探讨高管团队行为整合。在 Schein 的文化层次理论基础上，有学者提出文化包括理念层、制度行为层和物质层。本文模型中的两个要素，“智识导向”是价值观层面的，即团队认为什么是重要的，以什么作为判断和行为的基础；“和而不同”是行为层面的，亦即团队在互动过程中遵循什么样的原则和方法。

智识导向是团队价值判断的准则，强调团队对才识、智慧的尊重。智识导向包括三个维度：尊重才识、重视思考和重视学习。尊重才识作为价值评判的标准，不仅仅表现在沟通过程中，而且表现在人才选拔、收入分配等各个方面，是智识导向价值观念的重要分支。而重视思考、重视学习是尊重才识的深化，才识的获得与深入的思考、学习活动密切相关，思考和学习是获得才识非常重要的途径。在尊重才识的氛围下，团队成员很容易形成重视思考和重视学习的价值观念。由此，重视思考、重视学习与尊重才识一起进入“智识导向”系统。

和而不同是团队倡导的沟通准则，是团队成员达到正确认知的途径。团队成员只有积极沟通，广泛听取各方面的意见，并深入讨论，勇于批判意见中不合理的成分，敢于坚持意见中的合理成分，团队成员的沟通才是建设性的、理性延展的，也才是能真正解决企业问题的。和而不同包括三个子维度：开放沟通、理性讨论和批判坚持。团队要达到正确认知，首先，需要开放沟通，鼓励成员提出不同意见并对这些意见进行广泛的讨论沟通；其次，在讨论沟通过程中要坚持理性精神，不能过于武断、自信，把自己观点强加于对方，而要认真倾听、分析对方诉求、意见，识别出对方诉求、意见中的合理部分、不合理部分以及原因，同时，在讨论中要注重事实、逻辑，注意克服自我的情绪偏差和情感偏差；最后，团队成员对他人意见中不合理的部分要勇于批判，对自己意见中合理的部分要敢于坚持，这样团队成员的互动才会有实质效果，团队成员才会有高质量的行为整合。

在本文中，“智识导向”与“和而不同”是两个能充分解释高管团队行为整合效果的构念。“智识导向”与目前文献中的“尊重人才”有相近之义，但“智识导向”强

调对团队成员的洞察力、判断力等认知层面的重视，与高管团队的使命、任务高度吻合，而且本文所总结的“尊重才识”、“重视思考”、“重视学习”三个子维度内涵丰富，不仅强调了智慧的重要性，更强调了如何获得智慧。“和而不同”与文献中的“开放氛围”（Openness）、“自由”（Freedom）以及“多元性”（Diversity），^[44]有相近的内涵，均有鼓励不同信息自由交流、沟通的意思，但本文借用“和而不同”构念更符合中国情境，更易被中国管理者所接受。另外，本文提出“和而不同”的三个维度“开放沟通”、“理性讨论”和“批判坚持”清晰、具体地给出了实践活动中如何达到“和而不同”的关键步骤以及关键注意点，能为组织实践活动提供更具操作性的指导。

智识导向与和而不同互相联系，互相促进。“智识导向”驱动着“和而不同”文化环境的形成。只有团队成员真正重视才识和智慧，真正重视其对组织的认知贡献，真正重视解决企业的实际问题，才会推动团队成员集思广益，展开充分的交流和讨论，在交流过程中也更容易在理性精神的指引下，认真倾听、仔细反思，同时拒绝一团和气，对团队成员进行建设性批判，并勇敢地坚持自己认为是对的观念。从另一方面看，“和而不同”是充分利用高管团队的信息、知识和专长的必要途径，是团队获得真知的重要来源。只有团队成员开放沟通、理性讨论和批判坚持，团队成员的各种意见才能在沟通过程中互相激荡、不断论证，产生新的创造性的意见，识别出真正有利于组织发展的意见。由此，“和而不同”能够成就团队的智慧和见识，综上，我们得出本文的模型。

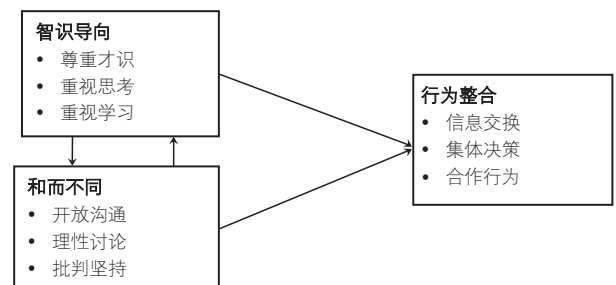


图1 高管团队行为整合中的文化因素交互作用模型

本文的研究是对高层梯队理论的丰富。自 Hambrick 和 Mason 提出高层梯队理论以来，高管团队因其在企业中的极端重要作用而引起了人们的强烈关注。人们的研究视角最开始主要停留在团队异质性与团队绩效关系的研究上。虽然人们对团队异质性的研究不断深入，从最开始的人口统计特征异质性（团队成员任职时间、年龄、性别、种族等）推进到了情感异质性（积极的情绪状态和消极的情绪状态）^[49]和人格特征异质性（如尽责性、外

倾性等),^[50]但仅仅研究作为团队成员内在特征的异质性并不能深入理解复杂、多方博弈和互动的团队现象。异质性作为TMT价值的根本源泉,只有通过有效的团队过程才能最终对团队绩效产生正面影响。行为整合作为一个综合过程,更引起了人们的广泛兴趣,但目前人们对行为整合的研究还处于探索阶段。本研究从文化视角系统性探索了TMT行为整合,研究结果表明,在团队过程中体现出以智识导向的价值准则和以和而不同的沟通准则时,不仅能有效促进TMT成员的信息交流、合作和集体决策活动,同时也能获得高水平的行为整合。另外,本文在行为整合过程中提炼文化要素,把文化视为“嵌入”的实践。这比起以往把行为整合的三个方面独自分离开来讨论与文化要素的关系或仅视文化为独立于实践之外的触发物而言,是对组织文化理论的贡献。这种对文化因素的考察不仅有助于人们理解行为整合问题,更重要的是为组织高管提高决策质量提供文化意义上的系统思考。本文的研究丰富和发展了高层梯队理论和组织文化理论。

从实践方面看,进入21世纪,企业面临的竞争环境连续性越来越差,条件越来越不均衡,“复杂性”成为企业面临的重要挑战。对于中国企业来说,其环境复杂性高于全球水平。中国企业面临着复杂的国内环境,包括市场结构转型、行业变化加剧、公私界限变化、区域发展不均衡、劳动力短缺以及消费者需求多变的格局,同时中国企业也面临着复杂的国际环境,包括全球市场波动、可持续发展的压力、自然资源匮乏以及新技术层出不穷。企业要跨越复杂性鸿沟,就必须有杰出的战略适应力和变革力,必须把组织所有的智慧、知识和专长在组织内实现艺术性配置,以高管团队决策的方式扩大组织的智慧域,减少环境不确定性和模糊性带给企业的决策压力,本文对高管团队行为整合文化因素的研究有助于帮助组织凝聚团队、增强团队创造力,从而增强组织适应性。此外,本文案例是中国文化和制度背景下的典型多案例研究。高管团队的行为整合问题在中国是一个重要问题。一方面,中国是一个非常重视人情和关系的国度,^[51]很多人为了表面的和谐,不惜放弃自己的建议和主张,“群体思考”和“团队迷失”现象严重;另一方面,中国是一个权力距离较大的国家,中国企业高管团队中最高权力者具有较高的权威,其决策风格相对专制,下属相对回避上下级冲突。^[15]团队成员这样的心理状态极大地制约了高管团队作用的发挥,本文的研究成果对于重塑高管团队互动文化、提高团队创造力有积极作用。

尽管本研究具有以上意义,但也存在局限。首先,本文选择的三对极端案例有利于发现明显的要素,但缺乏对

更多中间状态企业案例的研究,例如更多企业在TMT行为整合过程中可能智识导向和非智识导向,“和而不同”和高度同一或团队分割同时存在,未来需要研究“智识导向”、“和而不同”的作用边界和情境背景。其次,尽管本研究在控制不同企业性质和规模的情境下,得出了影响高管团队行为整合的文化因素,但本文缺乏探讨为什么有些企业以“智识导向”、“和而不同”为主导而有些企业却不以此为主导的深刻机理。这将为以后的研究提供探索和实证检验的机会。

参考文献

- [1] Finkelstein, S., Hambrick, D. C.. Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. Minneapolis/St Paul: West Publishing Company, 1996.
- [2] Hambrick, D. C., Mason, P. A.. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. The Academy of Management Review, 1984, 9(2):193-206.
- [3] Hambrick, D. C.. Upper Echelons Theory: An Update. The Academy of Management Journal, 2007, 32(2): 334-343.
- [4] Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., Xin, K. R.. Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. Administrative Science Quarterly, 1999, (44): 1-28.
- [5] Hambrick, D. C.. Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the "Team" Label. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior (pp.171-241), Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1994.
- [6] Kearney, E., Gebert, D., Voelpel, S. C.. When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition. Academy of Management Journal, 2009, 52(3): 581-598.
- [7] Carmeli, A.. Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations. Group & Organization Management, 2008, 33: 712-735.
- [8] Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., Dino, R. N.. Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration. Academy of Management Journal, 2005, 48(1): 69-84.
- [9] Edmondson, A. C., Roberto, M., A. Watkins, M. D. A. Dynamic Model of Top Management Team Effectiveness: Managing Unstruck Task Streams. The Leadership Quarterly, 2003, (14): 297-325.
- [10] Jackson, S. E., May, K. E., Whitey, K.. Understanding the Dynamics of Diversity in Decision Making Teams in R A Guzzo, E Salas, and Associates (Eds) Team Effectiveness and Decision Making in Organizations San Francisco: Jossey Bass, 1995: 53-75.
- [11] Kilmann, R., Saxton, M. Serpa, R.. Issues in Understanding and Changing Culture. California Management Review, 1986, 28(2): 87-94.
- [12] 姚振华, 孙海法. 高管团队行为整合的构念和测量: 基于行为的视角. 商业经济与管理, 2009, 21(8): 28-36.
- [13] Li, J. T., Hambrick, D. C. Factional Groups: A New Vantage on Demographic Faultlines, Conflict and Disintegration in Work Teams. Academy of Management Journal, 2005, 48(5): 794-813.

- [14] Schein, E. H. How Culture Forms, Develops and Changes, in *Gaining Control of the Corporate Culture*. R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa, and Associates (eds.), Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- [15] Hofstede, G.. *Culture and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill, London, 1991.
- [16] Denison, D. R., Mishra, A. K.. *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, *Organization Science*, 1995, 6(2): 204-223.
- [17] Davenport, T. H.. *Information Behavior and Culture*. Working paper CCB1303, Emst & Young LLP, Boston, 1995.
- [18] Nadler, D., Tushman, M.. *Strategic Organization Design*, Scott Foresman and Company, Glenview, IL, 1988.
- [19] Gordon, G. G.. *The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance*. in *Gaining Control of the Corporate Culture*, R. H. Kilmann, M. J. Saxton, and R. Serpa(eds.). Jossey-Bass, San Francisco, 1985: 103-125.
- [20] Wallach, E. J.. *Individuals and Organizations: The Cultural Match*. *Training and Development Journal*, 1983, 37(2) :28-35
- [21] Bimbaum, D., Sommers, M. J.. *The Influence of Occupational Image Subculture on Job Attitudes, Job Performance, and the Job Attitude-Job Performance Relationship*. *Human Relations*, 1986, 39(7): 661-672.
- [22] Weber, Y., Shenkar, O.. *National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study*. *Management Science*, 1996, 42: 1215-1222.
- [23] Weber, Y., Pliskin, N.. *The Effects of information Systems Integration and Organizational Culture on a Firm's Effectiveness*. *Information and Management*, 1996, 30(2): 81-90.
- [24] Xie, J., Song, X. M., Stringfellow, A.. *Interfunctional Conflict, Conflict Resolution Styles, and New Product Success: A Four Culture Comparison*. *Management Science*, 1998, 44(12): 192-206.
- [25] Julia, M.. *The Interactive Relationship of Corporate Culture and Knowledge Management: A Review*, *Review of Managerial Science*, 2011, (1) :1-19
- [26] O'Reilly, C. A., Chatman, J. A.. *Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment*. *Research in Organizational Behaviour*, 1996, (18): 157-200.
- [27] Goffee, R., Jones, G.. *What Holds the Modern Company Together?* *Harvard Business Review*, 1996, 74(6): 133-148.
- [28] Orlikowski, W. J.. *Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware*, *Proceedings of the ACM 1992 Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, 1992, October 31-November 4, Toronto, Canada, 362-369.
- [29] Chatman, J. A., Barsade, S. G.. *Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40(3): 423-443
- [30] Katz, D., Kahn, R. L.. *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley, 1978.
- [31] Carson, J. B., Tesluk, P. E., Marrone, J. A.. *Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance*. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(5): 1217-1234.
- [32] Costant, D., Kiesler, S., Sproull, L.. *What's Mine is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing*. *Information Systems Research*, 1994, 5(4), 400-421.
- [33] Jarvenpaa, S. L., Staples, D. S.. *Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise*. *Journal of Management Information Systems*, 2001, (18): 151-183.
- [34] Scholz, C.. *The Symbolic Value of Computerized Information Systems*. In P. Gagliardi (ed.), *Symbols and Artifacts*. New York: Aldine de Gruyter, 1990: 233-254.
- [35] Mohr, J. J., Sohi, R.. *Communication Flows in Distributed Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction*. *Journal of Retailing*, 1995, 71(4): 393-416.
- [36] Eisenhardt, K. M.. *Building Theories from Case Study Research*. *The Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [37] Schein, E. H.. *Organizational Culture and Leadership* (4th Ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- [38] Yin, R. K.. *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Sage Publications, Inc, 2003.
- [39] Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E.. *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [40] Glaser, B. G., Strauss, A. L.. *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine, 1967.
- [41] Charmaz, K.. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Champaign: Sage, 2006.
- [42] Tsui, A. S., Wang, H., Xin, K. R.. *Organizational Culture in the People's Republic of China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types*. *Management and Organization Review*, 2006, 2(3): 345-376.
- [43] 张勉, 李海, 闫举刚. 组织文化度量模型的构建与实证研究. *科学学与科学技术管理*, 2007, (12): 193-200.
- [44] Hobman, E. V., Bordia, P., Gallois, C.. *Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement-the Moderating Effects of Group Openness to Diversity*. *Group & Organization Management*, 2004, 29(5): 560-587.
- [45] 彼得·圣吉. 第五项修炼. 上海三联书店. 2003年10月第32次印刷.
- [46] Janis, I. L.. *Victims of Groupthink: Psychological Studies of Foreign Policy Decisions and Fiascos*. Houghton Mifflin, Boston, MA, 1972.
- [47] Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C.. *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6), 1360-1392.
- [48] Leidner, D. E., Kayworth, T.. *Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict*. *MIS Quarterly* (0276-7783), 2006, (30): 357-399.
- [49] Barsade, S. G., Gibson, D. E.. *Group Emotion: A View from Top and Bottom*. In D. Gruenfeld, E. A. Mannix, and M. A. Neale (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams*, 1998, 1: 81-102. Greenwich, CT: JAI Press.

- [50] McCrae, R. R., John, O. P. An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 1992, 60: 175-215.
- [51] Yang, K. S., Yu, A. B. Yeh, M. H.. Chinese Individual Moderity and Traditionality: Construct Definition and Measurement. *Proceedings of the Interdisciplinary Conference on Chinese Psychology and Behavior*, 1989.

作者简介 成瑾, 厦门大学管理学院副教授、管理学博士, 研究方向为高管团队、组织文化、CEO 领导力; 白海青, 厦门大学新闻传播学院助理教授、管理学博士, 研究方向为高管团队、管理信息系统中的行为研究

A Culture Perspective on Behavioral Integration of Top Management Team

Cheng Jin¹, Bai Haiqing²

1.Management School, Xiamen University; 2.School of Journalism and Communication, Xiamen University

Abstract The behavioral integration of top management team (TMT) plays a vital role in improving the quality of decisions, thus it becomes very important to investigate behavioral integration of TMT deeply and systematically. Using the grounded theory method, this article obtains an influencing model of organizational culture on behavioral integration of TMT through three pairs of polar cases of three types of enterprises: foreign enterprises, private enterprises and state-owned enterprises. It indicates that the effective integration of TMT is driven by the value discipline of "wisdom orientation" and abides by the communication principle "harmony without uniformity". "Wisdom orientation" is the value principle of the TMT members, it means that the TMT members admire the wisdom, pursue the truth and believe in the strength of the cognition. In "wisdom orientation" culture, TMT members take it as granted that the first key point of the organizational development is the TMT members could have a good understanding and judgment about the opportunities, threats, strengths and weaknesses faced by the organization and put forward the effective solutions to the situation of the organization, so the TMT members value the wisdom and willingly gain it. "Wisdom orientation" is measured by the dimensions of respecting the talent, valuing the thinking and valuing the learning. "Harmony without uniformity" is the communication principle of the TMT members. It means that TMT members welcome the different ideas and different perspectives to the organizational issues and give organization more selections and more solutions. Thus the TMT becomes the real intelligence pool and can create the very active organizational outcomes together. "Harmony without uniformity" includes open communication, rational discussion and criticizing and persisting. "Wisdom orientation" and "harmony without uniformity" are connected with each other. "Harmony without uniformity" is driven by "wisdom orientation" and it is the approach to the "wisdom orientation". Both of them push the TMT to a real integrated situation.

Key Words Top Management Team; Wisdom Orientation; Harmony without Uniformity

(上接第 137 页)

- ⑧ 2011 年 7 月 13 日淘宝网对卖家服务质量模块进行了升级, 用近 30 天退款率、近 30 天投诉率、近 30 天处罚数、近 30 天平均退款速度等指标替代了是否有违规行为、退款纠纷、投诉纠纷、处罚情况四个指标。修改后的卖家服务质量指标更直观, 更容易被买家理解。

作者简介 吴德胜, 南开大学中国公司治理研究院、南开大学商学院副教授, 管理学博士, 研究方向为网上交易和公司治理; 任星耀, 南开大学商学院副教授、管理学博士, 研究方向为营销渠道治理和网络营销

Are Online Auction Transaction Mechanisms Effective? Evidence from Panel Data in Taobao

Wu Desheng^{1,2}, Ren Xingyao²

1.China Academy of Corporate Governance, Nankai University; 2.Business School, Nankai University

Abstract We investigate the roles and efficiency of trade mechanisms in the dominant C2C marketplaces in China, Taobao.com. Established in 2003, Taobao has now become the largest online electronic marketplace in the world. Given that the laws related to online trade in China are not mature, the rapid development of Taobao (including Tmall.com) is a business miracle. The key of Taobao's success is that Taobao fully use private orders to support online trade. Reputation, third intermediaries and other governance mechanisms substitute law and function well in online trade. Except traditional feedback measures, such as reputation score and positive feedback ratio, Taobao developed detailed shop ratings (DSR), seller service quality (SSR), recent feedback, payment tools, consumer guarantee services and searching & ranking tools to support transaction. We collect large panel data sample from Taobao to test the role of these transaction mechanisms. We find that traditional feedback measures are still useful, while detailed shop ratings and seller service quality don't have significant influence on sellers' trade volume. Search & ranking tools do affect sellers' sales and substitute each other. We give further explanation that high search cost exists in online market, consumers use search and ranking tools to search products, and ranking by reputation score magnify the effect of reputation score. However, Taobao doesn't provide tools of ranking by detailed shop ratings or seller service quality, so these two important mechanisms cannot work. Therefore, the role of reputation mechanism depends on search & ranking tools. In robust test, we use panel data regression and simultaneous equation model to address potential endogeneity. Our empirical results have important implication for Taobao—Taobao must improve its search and ranking system, add more search options for consumers, such as search & ranking by DSR, SSQ, recent feedback and add more weight to DSR and SSQ in its search algorithm.

Key Words Online Auction; Trade Mechanism; Shopping Search; Ranking; Panel Data